

## 変革期の経営とリーダーシップに求められるもの

起業家塾 1 月例会（1 月 23 日（水））を起業家塾顧問の寺本義也氏をお招きして、開催いたしました。



### 講師略歴：寺本 義也 氏 経営研究所 所長

1942 年名古屋生まれ。1965 年早稲田大学第一政治経済学部卒。1972 年早稲田大学大学院商学研究科博士課程修了。2000 年早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授。早稲田大学大学院ビジネススクールを経て現在、経営研究所 所長、ハリウッド大学院大学教授、メイ・ウシヤマ総合研究所 所長。起業家塾顧問

### 1. 企業経営の基本課題

#### ・戦略の本質は『価値ある違い』を創り出すこと

世界中のリーダーが共通の課題に取り組んでいる。「スピード＝変化の流れと変革の実践」。変化と同じスピードで変われること。理想としては変化より早く。

TOP リーダーは「今年どうするか」ではなく「10 年後のわが社を見て、どうしたいか」を考えることが重要である。変化を見極める＝動いていないと見えないもの。経営者は絶えず最前線とデスクを行ったり来たりすることが必要である。

「代替わり」は中小企業の持っている強みである。大きな変革のチャンス。

『価値ある違い』はリーダーが決定しなければならない。

### 2. 環境変化のメガトレンドを読む

#### ・『活きた情報』を基に動く

①高度成熟化、②ボーダレス化、③情報ネットワーク、④規制改革・自由化など、視点は存在する。これは頭でわかっていればよいこと。

重要なことは「リーダー自身が動いて自身の皮膚感覚で感じ取り、行動すること」。

### 3. 変革期の経営戦略を

#### ・4 つの POINT…共通するのは高付加価値

①カスタマーフォーカスの徹底、②スピード&スマートの追求、③コアコンピタンスの強化と組み替え、④戦略的な協創関係の構築

スピードには 3 つの「はやさ」がある。「速い：物理的なスピード」、「早い：戦略的な先取り」、「迅い：全社的な対応能力」。この 3 つのはやさを組み合わせて 4 倍速経営に挑戦。



#### 4. 付加価値とはなにか？

##### ・「良いものを安く売る」から「安く作って高く売る」へ

安く作って高く売る。これをどうやって実現するか？それは『会社の独自の価値を創ること』。

これこそが「新たな社会貢献」なのだ。

付加価値は1個売った付加価値ではない。販売量があって始めて「総付加価値」になる。

#### 5. 高付加価値化の戦略

##### ・脱デフレのために

- ・顧客を絞り込む ⇒ リードユーザーに注目（ニーズの変化を先取りする企業）  
ex. 2万円のお茶（ファーストクラスへ）、キーエンスの商品開発（2社顧客を見つける）
- ・束にして売る ⇒ バウンドリング ex. コピー機（ハード=機器とトナー）
- ・ブランディング ⇒ 究極の付加価値 ex. ルイ・ヴィトン（顧客が比較をしない=プライスレス）

#### 6. 企業変化の2つのプロセス

##### ・ビジョンをベースにしたリーダーシップと現場によるビジョンの実践

第1のプロセス：リーダーシップはビジョンと戦略を描いて、社員に取り組ませること。TOPリーダーが「腹をくくり、本気になること」（ビジョナリー・リーダーシップ）。

第2のプロセス：現場の自主性と行動をトップとミドルが支援すること（サーバント・リーダーシップ）。

#### 7. 企業変革のストーリー

##### ・成功のための3つの要素

①変革の論拠：Why、②われわれはどこへ行こうとしているのか：What/Where、③どのようにして我々はそこに到達するのか：How/When

トップは社員に3つの要素を組み込んだストーリー（ものがたり）を語ること。

8. 人と組織の活性化

- ・ 仕事の意味や価値が分からないから人は活性化しなくなる

トップは社員と仕事の意味や価値を共有化すべき。

9. 変革期の経営者に求められる 3 つの条件

- ・ 強い使命感：10 年先を見据えて。
- ・ 美的センス：経営は高度なバランス感覚が必要。「ホンモノ」と接すること。
- ・ ユーモアの精神：社員がどうやってイキイキとして働けるか。

以上